

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

Eki Havukainen

TOIMINNAN STRATEGIASUUNNITELMA
KONE JA METALLI HAVUKAINEN OY:LLE

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2011
Kone- ja tuotantotekniikan
koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä(t)

Eki Havukainen

Nimeke TOIMINNAN STRATEGIASUUNNITELMA
KONE JA METALLI HAVUKAINEN OY:LLE

Toimeksiantaja Kone ja Metalli Havukainen Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toiminnan strategiasuunnitelman laatiminen toimeksiannon antaneelle yritykselle. Yrityksen toimialana on metalliteollisuuden alihankintatyöt. Yrityksen toimipaikka on Kiteellä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, joilla kehittää yrityksen toimintaa, palveluita ja asiakaskuntaa.

Teoreettisessa tietoperustassa on käsitelty strategiasuunnittelussa tarvittavaa teorialietoa. Tämän opinnäytetyön aiheeseen ja yrityksen strategiasuunnitteluun tarvittavia teorialietoja olivat strategiasuunnittelu, missio, visio, SWOT-analyysi, asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi.

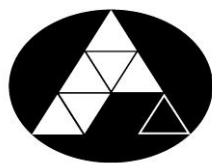
Teoriaosion jälkeen esitin tarvittavia yrityksen taustatietoja, elinkaarta ja toiminnan kehittymistä. Lisäksi kuvailin opinnäytetyön tehtävää, jonka sain toimeksiantajalta. Tämän jälkeen toteutus/prosessi osiossa kävimme toimeksiantajan kanssa läpi tarvittavat analyysit yrityksestä, joista saatiin tuloksia ja yhteenveto.

Tuloksista käy ilmi, että yrityksen tilanne näyttää kokonaisuudessaan hyvältä. Yrityksen vahvuuksia ovat nopeat toimitukset ja toiminnan joustavuus sekä nopea reagointi uusiin tilanteisiin. Heikkouksia ovat vähäinen markkinointi ja laaja tuote/palvelutarjonta. Tulevaisuudessa parantamisen varaa tarvitaan markkinoinnissa, liiketoiminnan kehittämisessä ja yrityksen strategisissa valinnoissa.

Kieli
suomi

Sivuja 28
Liitteet
Liitesivumäärä

Asiasanat
strategiasuunnitelma, konepaja, alihankinta, yritystoiminta



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS December 2011
**Degree Programme in Mechanical and
Production Engineering**

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)

Eki Havukainen

Title

Business strategy plan for Kone ja Metalli Havukainen Oy

Commissioned by Kone ja Metalli Havukainen Oy

Abstract

The goal of this study was to create the business strategy plan to company Kone ja Metalli Havukainen Oy. The company's line of business is metal subcontracting work. The company is based on Kitee. The aim of the thesis was to find ways to develop the company's operations, services and customer base.

The theory section deals with the necessary theoretical knowledge of the strategy planning. The necessary theoretical knowledge for this thesis topic and the company's strategy planning were strategic planning, mission, vision, SWOT analysis, customer analysis and competitor analysis.

After the theory section I presented the necessary background information, the life cycle and development activities of the company. In addition, I described the role of the thesis, which I received from the principal. Thereafter, implementation / process section we went with the client through the necessary analysis of the company, which was received of the results and a summary.

The results show that the company's situation as a whole looks good. The company's strengths are its fast delivery and flexibility and quick response to new situations. Weaknesses are minor marketing and broad product / service offering. In the future, improvements are needed in marketing, business development and the company's strategic choices.

Language
Finnish

Pages 28
Appendices
Pages of Appendices

Keywords

strategic plan, engineering, subcontract, business

Sisältö

Tiivistelmä

Abstrakti

1	Johdanto.....	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta.....	6
2.1	Strategiasuunnittelu.....	6
2.2	Missio.....	8
2.3	Visio.....	8
2.4	SWOT-analyysi.....	9
2.5	Asiakasanalyysi.....	10
2.6	Kilpailija-analyysi.....	13
3	Yrityksen taustatiedot ja tehtävä.....	13
3.1	Historia.....	14
3.2	Toiminta ja tuotanto.....	15
3.3	Toiminnan kehittyminen.....	15
3.4	Toimeksiannon tehtävänkuvaus.....	16
4	Toteutus / prosessi.....	17
4.1	Liikeidea.....	18
4.2	Liiketoiminta-alueet.....	20
4.3	Kriittiset menestystekijät.....	21
4.4	Asiakasanalyysi.....	22
4.5	Kilpailija-analyysi.....	24
4.6	SWOT-analyysi.....	24
5	Yhteenvetoa ja pohdintaa.....	25
	Lähteet.....	28

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiannon antaneelle Kone ja Metalli Havukainen Oy:lle uusi, päivitetty toiminnan strategiasuunnitelma. Opinnäytetyön aihe on rajattu toiminnan strategiasuunnitelmaan. Ettei aiheesta tule liian laaja, on tässä opinnäytetyössä keskitytty tarkastelemaan ainoastaan yrityksen palveluita, asiakaskuntaa ja kilpailijoita. Aihe on toimeksiannon antaneelle yritykselle erittäin ajankohtainen ja siksi aihe oli kiinnostava.

Yrityksessä on tapahtunut merkittäviä toiminnallisia muutoksia viimeisien vuosien aikana, joten toiminnan strategia on aiheellista päivittää. Yrityksen toiminta on muuttunut radikaalisti uusien koneinvestointien ja uusien asiakas-suhteiden myötä. Lisäksi työntekijöiden määrä on lähes kaksinkertaistunut ja asiakaskunta on muuttunut merkittävästi. Uusien koneinvestointien myötä yrityksellä on paremmat edellytykset hyvään kilpailukykyyn ja uusien palvelujen tarjontaan.

Opinnäytetyön keskeinen idea on luoda yritykselle selkeä ja suuntaa antava suunnitelma, mistä käy ilmi mitä kehityksen kohteita yrityksen toiminnassa on ja mitä pitäisi tehdä ja miksi. Opinnäytetyöstä yritys saa toimivan apuvälineen liiketoiminnan jatkojalostamiseen.

Opinnäytetyössä aion edetä niin, että johdantokappaleessa esittelen opinnäytetyöni pääkohdat ja aiheen. Seuraavaksi opinnäytetyön tietoperustassa tuon opinnäytetyön aiheen teoriaan perustuvaa tietoa esille, että lukijalle avautuu mitä asioita opinnäytetyössä käsitellään.

Teoriaosion jälkeen kuvailen opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävän. Tämä pitää sisällään yritysesittelyn, yrityksen nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmat. Näistä asioista käy ilmi, miksi opinnäytetyö ylipäätään tehdään. Tämän jälkeen käyn kiinni itse asiaan eli strategiasuunnitteluun opinnäytetyön menetelmällisissä valinnoissa. Strategiasuunnitelma pitää sisällään tarvittavat asiakas-/kilpailija-analyysit ja työkalut, joiden avulla avaimet toimivampaan strategiaan saadaan.

Lopuksi on yhteenveto ja pohdintakappale, mistä käy ilmi mitä tuloksia opinnäytetyön avulla saatiin aikaan ja mihin ratkaisuihin yrityksen toiminnan kehittämisessä päädyttiin ja miksi. Opinnäytetyö tehdään tiiviissä yhteistyössä yrityksen hallituksen puheenjohtajan kanssa, joka toimii samalla opinnäytetyön ohjaajana toimeksiantajan puolelta.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Tässä kappaleessa tuon esille opinnäytetyön aiheeseen liittyvän/tarvittavan teorian. Aiheeseen liittyviä asioita ovat: strategiasuunnittelu, missio, visio, asiakas- / kilpailija-analyysit, SWOT-analyysi ja niiden määrittämiseen käytettävät työkalut.

2.1 Strategiasuunnittelu

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategia liittyy erityisesti organisaatioiden johtamiseen [1]. Hyvä strategia on keskeinen asia liikkeenjohdossa. Liikkeenjohdon strategialla tarkoitetaan yrityksen strategiaa, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan. Strategioita on eritasoisia sen mukaisesti, miten tarkasti ja miten laajaa osaa toiminnoista strategia käsittelee. Käsite ei ole yksiselitteinen, vaan siitä esitetään kirjallisuudessa hyvinkin erilaisia määritelmiä. [2.]

Strateginen päätös on tunnusomaisesti luonteeltaan monimutkainen, erityisesti jos organisaatio toimii maantieteellisesti laajalla alueella tai monella toimialalla. Strategiset päätökset tehdään usein tilanteissa, joissa tulevaisuudesta ei olla täysin varmoja, ja ne vaikuttavat organisaation toimintoihin. [2.]

Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi on toiminta-ajatuksen ja yrityksen päämäärien ja tavoitteiden määrittämisen yksi välivaihe. Päämäärät ovat haluttuja tiloja, joihin yritys halutaan liiketoiminnan määrätietoisella harjoittamisella saattaa. Päämäärien asettelua rajoittavat luonnollisesti yrityksen ympäristö, taloudelliset ja henkiset resurssit, liikeidea sekä kilpailijoiden toiminta. [3.]

Yrityksen toiminnalle on luonteenomaista, että sillä on useita päämääriä. Ei ole mielekasta pyrkiä saavuttamaan yhtä ja ainoaa päämäärää. Toisaalta niitä ei saa olla liian runsaasti, sillä silloin päämäärän motivoiva vaikutus katoaa. Päämäärät ovat myös toisistaan riippuvia. Päämäärät tulee asettaa kaikille keskeisille toiminnan osa-alueille. Siten niitä asetetaan koko yrityksen tasolla markkinoinnille, tuotannolle, tuotekehitykselle, rahoitukselle, sisäisille palveluille, henkilöstöhallinnolle, laskentatoimelle ja investoinneille. [3.]

Tavoitteet ovat myös tärkeitä strategisessa johtamisessa, koska ne antavat organisaatiolle suunnan. Ne johtavat johdonmukaisuuteen toiminnassa ja stimuloivat ponnistuksia. Lisäksi ne muodostavat pohjan tarkalle suunnittelulle, korjaaville toimenpiteille ja valvonnalle. [3.]

Liikkeenjohdon strategiaan liittyy myös läheisesti strateginen johtaminen. Alan kirjallisuudessa näitä kahta termiä käytetään usein kuvaamaan samaa aihepiiriä. Strateginen johtaminen tarkoittaa tulevaisuuden strategisten päätösten tekoa, näiden position ymmärtämistä sekä strategian muuttamista toiminnaksi. [2.]

Onnistunut strategia edellyttää sekä onnistunutta strategian luomista että sen toteuttamista. Strategian luomista kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Strategiaprosessin aikana analysoidaan ja pohditaan organisaation kilpailuympäristön uhkia ja mahdollisuuksia, oman yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia – sekä sitä, miten näitä yhdistellen saadaan aikaan kilpailukyky ja kilpailijoita parempi lopputulos. Nämä näkökulmat analysoidaan tyypillisesti erilaisia aputyökaluja hyväksi käyttäen. [4.]

Analyysien, yrityksen vision ja näkemysten perusteella laaditaan strategiaprosessista tuotos, eli strateginen toimintasuunnitelma, nk. strategia. Klassisen näkemyksen mukaan yrityksen ainoa strateginen tavoite on tuottaa pääomalle voittoa ja karsia pois tuottamattomat liiketoiminnan osat. [5.]

2.2 Missio

Missio on yrityksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Missio liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Samoin se kertoo yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. [6.]

Jokaisella organisaatiolla on missio, tarkoitus, syy olemassaoloon. Usein missio on se, jonka vuoksi organisaatio on alun perin perustettu – vastaamaan vuosia sitten ollutta tarvetta. Joskus sama ongelma tai tarve, jota organisaatio pyrki ratkomaan, on olemassa sukupolvesta toiseen. [7.]

Joskus kuitenkin vuosikymmen tai pari voi muuttaa olosuhteita niin merkittävästi, että alkuperäistä missiota täytyy päivittää, kehittää tai muuttaa dramaattisesti, jotta se vastaisi uusia realiteetteja. Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista, joiden päälle strategia rakennetaan. [7.]

2.3 Visio

Visio on kuvaus siitä, mikä on yrityksen tahto. Se myös kuvailee sen, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Visiota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Sen avulla pyritään luomaan yrityksen jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta, mikä vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. [8.]

Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä. Useimmille ihmisille se on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotakin taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. [9.]

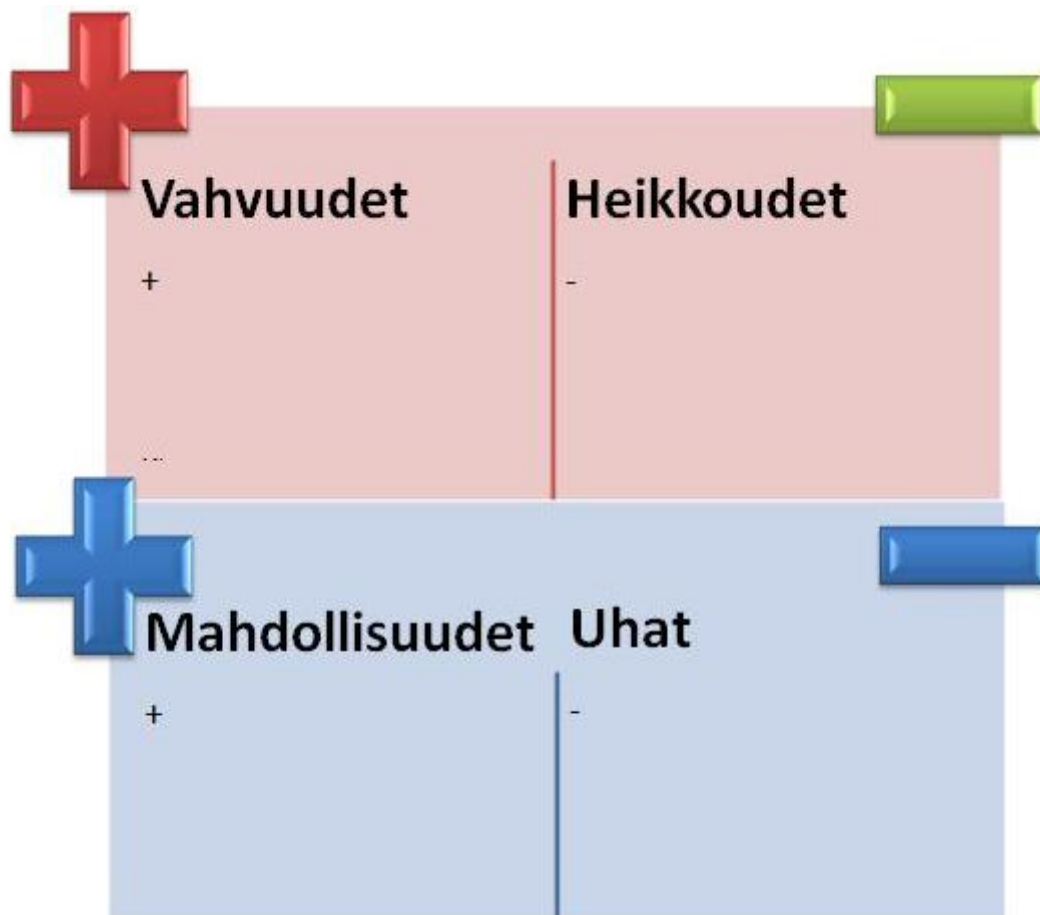
Visio on myös osa yrityksen strategiaprosessia. Vision on oltava mahdollisimman konkreettinen. Sen on autettava yrityksessä olevia ihmisiä ymmärtämään, millaista yritystä ollaan tekemässä. Vision on oltava uskottava ja siihen on sitouduttava. [9.]

2.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä (kuvio 1). Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. [10.]

SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan. Sen kohteena voi myös olla jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. [10.]

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kuvion (kuvio 1) vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon kielteiset asiat. Kuvion (kuvio 1) alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. [10.]



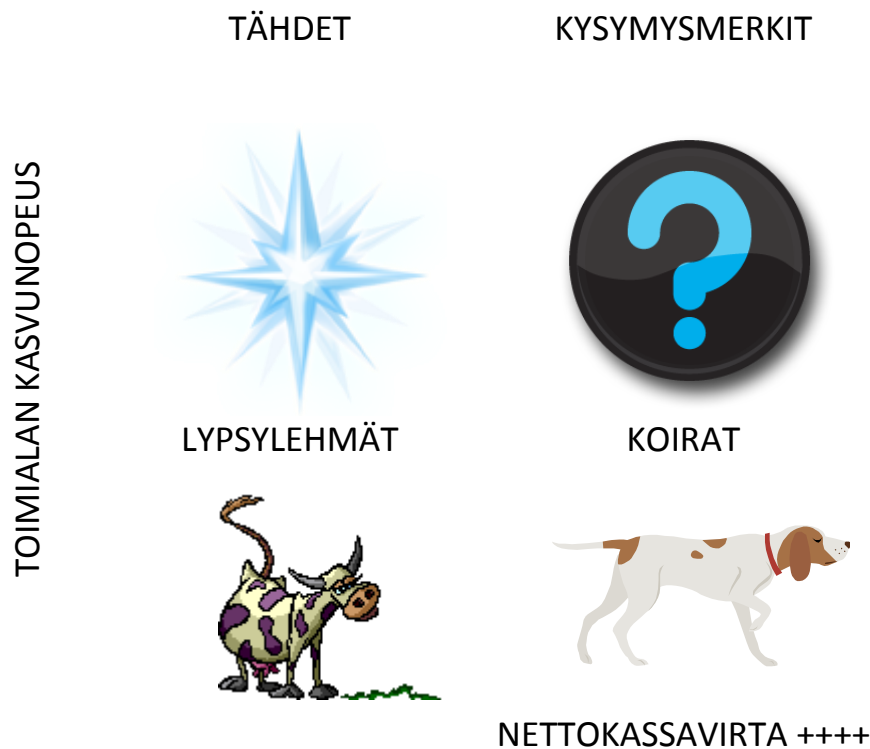
Kuvio 1. SWOT-analyysin nelikenttä [11].

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn. [10.]

2.5 Asiakasanalyysi

Markkinaympäristön lisääntynyt monimutkaisuus on johtanut monet yritykset suunnittelemaan strategiaansa portfolioanalyysin pohjalta. Portfolioanalyysi auttaa tekemään parempia päätöksiä silloin, kun halutaan tietää millä markkinoilla markkina-asema tulisi ylläpitää,

mihin tulisi voimakkaasti panostaa ja mistä tulisi vetäytyä. Monet organisaatiot ovat kehittäneet analyyttisiä malleja apuvälineeksi tässä työssä. Yhtenä yleisimmin käytetyistä työkaluista voidaan mainita Boston Consulting Groupin malli (kuvio 2). [12.]



Kuvio 2. Boston Consulting Groupin malli [12].

Yrityksen liiketoimien ikä on rajallinen. Eri liiketoimet ovat tuottavuutensa mukaan yleensä eri vaiheissa. Tärkeää olisikin, että yrityksessä olisi aina kasvuvaiheessa olevia ja tuottavia liiketoimia. Muuten on vaarana, että yrityksen liiketoiminta taantuu. [12.]

Boston Consulting Groupin mallia voidaan hyödyntää myös asiakasanalyysissä. Yrityksen asiakkaat sijoitetaan mallin eri osiin niiden tuottavuuden tai kannattavuuden mukaan. Kukin matriisin osa kuvaa tietyn tyyppistä kassavirtatilannetta. [12.]

Tähdet ovat voimakkaasti kasvavia, suuren markkinaosuuden strategisia businessalueita. Ne ovat usein kassavirtaa kuluttavia, koska kassavirtaa tarvitaan nopean kasvun rahoittamiseen. Lopulta niiden kasvunopeus hiipuu ja niistä tulee mahdollisesti lypsylehmiä. [12.]

Lypsylehmät ovat suuren markkinaosuuden ja alhaisen kasvunopeuden strategisia businessalueita, jotka synnyttävät runsaasti positiivista kassavirtaa, joka käytetään kasvun ja tuotekehityspanosten rahoittamiseen muissa strategisissa businessalueissa. [12.]

Kysymysmerkit ovat alhaisen markkinaosuuden ja korkean kasvunopeuden strategisia businessalueita. Ne tarvitsevat runsaasti kassavirtaa kasvunsa rahoittamiseen. Yrityksen johdon onkin pohdittava, käytetäänkö rahaa kasvun rahoittamiseen. [12.]

Kysymysmerkeistä on luovuttava, ellei niitä haluta kehittää. Koirat ovat alhaisen markkinaosuuden ja alhaisen kasvunopeuden strategisia businessalueita. Ne saattavat synnyttää riittävästi kassavirtaa säilyäkseen hengissä, mutta eivät juuri enempää. Jos kassavirta painuu negatiiviseksi, koirista on luovuttava. [12.]

Ajan kuluessa strategisen businessalueen asema matriisissa muuttuu. Monet strategiset businessalueet aloittavat kysymysmerkkeinä, siirtyvät onnistuessaan tähdiksi ja myöhemmin lypsylehmiksi ja päätyvät lopulta koiriksi lähestyessään elinkaarensa loppua. Yrityksen on arvioitava tulevaisuuden portfoliomatriisia, ja tämän pohjalta laadittava muutoksia yrityksen strategiaan. Vertaamalla nykyistä ja tulevaa matriisia, on mahdollista tunnistaa tärkeimmät strategiset ongelmat, jotka yritys tulee kohtaamaan. Strategiaprosessin tehtävänä on määritellä, mikä tehtävä kullakin strategisella businessalueella on ajatellen resurssien allokoinnin tehokkuutta. Tavoitteena on mahdollisimman tasapainoinen matriisi, josta löytyy strategisia businessalueita matriisin jokaisesta lohkokosta nyt ja tulevaisuudessa. [12.]

2.6 Kilpailija-analyysi

Yrityksen on hyvä lähteä tarkastelemaan kilpailutilannettaan kilpailuanalyysin kautta. Yrityksen on selvitettävä, ketkä ovat sen kilpailijoita nyt ja tulevaisuudessa ja miten nämä kilpailijat toimivat. Samalla sen on löydettävä keinot, mistä ja miten kilpailijoista saadaan tietoa. Analyysi lähtee siitä, että yrityksen on ensin tunnistettava kilpailijansa ja saatava selville, mitkä ovat kilpailijoiden tavoitteita. Sen jälkeen sen on tunnistettava niiden strategiat ja arvioitava niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Seuraava vaihe on kilpailijoiden reagoitavan ennustaminen. Lopulta yrityksen on päätettävä, keitä kilpailijoita vastaan se voi hyökätä ja keitä sen on hyvä välttää. [13.]

Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien sekä heidän strategioidensa analysointi auttaa yritystä asemoimaan sijaintinsa markkinoilla ja terävöittämään omaa toimintaansa. Kilpailija-analyysi tarkastelee yrityksen suhdetta nimettyihin kilpailijoihin. [14.]

Porterin mukaan yrityksen asemoinnin laatiminen ilman kilpailija-analyysia perustuu vain vaarallisiin olettamuksiin, jolloin on kuviteltu, ettei kilpailijoita voi analysoida. Kilpailijoiden tavoitteiden analysointi on kuitenkin ratkaisevaa, jotta yritys voi välttää virheellisiä strategisia siirtoja tuottaen kivuliaan kilpailutilanteen muiden yritysten kanssa. [15.]

3 Yrityksen taustatiedot ja tehtävä

Tässä kappaleessa tuon esille olennaiset tiedot toimeksiannon antaneesta yrityksestä. Aluksi käsittelen yrityksen historiatietoja, mistä ilmenee yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät käännekohtat koko sen elinkaaren aikana. Tämän jälkeen kuvailen yrityksen toimintaa ja tuotantoa, minkälaista se on ollut yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Seuraavaksi käyn läpi yrityksen toimintaa ja kuvailen sen kehittymistä ja lopuksi kuvailen opinnäytetyön tarkoitusta ja tehtävää.

Koska opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään yrityksen toiminnan strategiaa, on tärkeää tietää kuinka yrityksen toiminta on kehittynyt ja mihin suuntaan se on mahdollisesti menossa. Yrityksen historiatietojen ja yrittäjien pitkän kokemuksen avulla voidaan tarkastella prosessi osiossa tulevia toiminta liiketoiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita, kuten esimerkiksi yrityksen liikeideaa.

3.1 Historia

Vuonna 1987 Matti Havukainen aloitti liiketoiminnan nimellä Tmi Maastohitsaus M. Havukainen. Toiminnan alkuvaiheessa yrityksellä ei ollut kiinteitä toimitiloja käytössään. Tuolloin toimintaa pyöritettiin liikkuvan huoltoauton avulla ja työt hoidettiin asiakkaan luona tai tarvittaessa vaikka tien päällä.

Vuonna 1991 yritys näki tarpeelliseksi hankkia kiinteän toimitilan omaan käyttöönsä. Tuona vuonna yritys vuokrasi toimitilan Kiteen kaupungilta ja samaan aikaan yritys vaihtoi nimensä muotoon Kone ja Metalli M. Havukainen. Muutaman vuoden vuokratiloissa toimintaansa kehitettyään oli aika hankkia yritykselle omat toimitilat.

Vuonna 1996 Anelma ja Matti Havukainen hankki Arsenalilta hallikiinteistön Kiteeltä ja vuokrasi sen nykyiselle yritystoiminnalle. Osakeyhtiö Kone ja Metalli Havukainen Oy perustettiin samana vuonna. Matin ja Anelman poika ryhtyi perustettuun osakeyhtiöön mukaan osakkaaksi. Omistussuhteet olivat tuolloin Kai Havukainen 51 %, Matti Havukainen 25 % ja Anelma Havukainen 24 %.

Vuonna 2002 Kai Havukainen myi osuutensa Anelmalle ja Matille, jolloin omistussuhteet muuttuivat Matille ja Anelmalle tasan 50/50. Liiketoiminta on jatkunut perustamisesta saakka katkeamattomana ja jatkuu edelleen.

Vuonna 2008 yritys teki mittavat koneinvestoinnit ja hankki itselleen nykyaikaiset CNC-polttoleikkauskoneen ja CNC-särmäyspuristimen. Toimitilojen laajennusprojekti laitettiin alulle. Toiminta muuttuu radikaalisti. Yritys palkkaa lisää työntekijöitä.

Vuoden 2008–2009 aikana olleen laskusuhdanteen vuoksi laajennushankkeelle haettiin jatkoaikaa ja yritys ryhtyi miettimään toimintaansa uudelleen. Sukupolvenvaihdosprosessi nostettiin pöydälle.

3.2 Toiminta ja tuotanto

Kone ja Metalli Havukainen Oy työllistää tällä hetkellä 5 henkilöä ja toimii 260 m²:n toimitiloissa Kiteen Hitsaajantiellä. Yritys toimii nykyisellään pääasiassa pohjoiskarjalaisten yritysten alihankkijana/palveluiden tuottajana. Asiakaskunta koostuu rakennusliikkeistä, raskaan kaluston varaosa- ja tarvikekauppiaista, jätevesien puhdistusjärjestelmien toimittajista, eri toimialoilla toimivista suuryrityksistä, koneurakoitsijoista, laitevalmistajista sekä maanviljeliöistä.

Kone ja Metalli Havukainen Oy tuottaa vankalla ammattitaidolla metalliteollisuuden osa- ja komponenttivalmistusta, vaativia rautarakennetöitä sekä koneurakointiin tarvittavia koneita ja laitteita. Yrityksen toiminta pohjautuu nykyisiin, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Asiakkaat tuntevat yrityksen hyvin ja tilaavat tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita suoraan yrittäjältä.

3.3 Toiminnan kehittyminen

Yrityksen toiminta on alkuvaiheessa ollut koneurakoinnin korjaus- ja kunnossapitopalvelua. Kun yritys hankki itselleen vuokratilat, toimenkuvaan tuli mukaan koneurakoinnin työkalteiden valmistus ja niiden korjaus sekä raskaan kaluston huolto. Volyymien kasvaessa ja

yrittäjien hankittua omat tuotantotilat, yritys ryhtyi tarjoamaan metalliteollisuuden alihankintatöitä ja erilaisia rautarakennetöitä kaiken muun ohella.

Omissa tuotantotiloissa Hitsaajantiellä toiminta on jatkunut lähes ennallaan vuoteen 2008 asti. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti, mutta ei halutulla tavalla. Vuonna 2008 uusien koneinvestointien myötä toiminta on hieman piristynyt uusien palveluiden tarjonnan myötä, mutta uutta konekantaa ei ole pystytty ottamaan maksimaalisella kapasiteetilla käyttöön.

Yrityksen suurimpana ongelmana tällä hetkellä on tilan puute. Tuotantotilat ovat käyneet ahtaaksi uusien koneiden takia. Kaikkia palveluita ei pysty hyödyntämään samanaikaisesti, mikä luo vaikeuksia eri töiden aikataulutukselle ja läpimenoon. Työseisauksia ja odottelua tulee väkisin, mikä syö yrityksen toiminnalta kannattavuutta. Tilanpuute myös estää uusien työtilausten vastaanottamista.

3.4 Toimeksiannon tehtäväkuvaus

Kun liiketoiminta on pyörinyt jo lähes 20 vuotta samanlaisena, eikä liikevaihto ole merkittävästi tuona aikana kasvanut, niin jotakin täytyisi tehdä. Toiminta pyörii vakioasiakkaiden ja erilaisten alihankintaurakoiden turvin. Yrityksellä on muutamia suuren potentiaalin omaavia uusia asiakkuuksia tiedossa, mutta toimintaa ja tuotantotiloja tulisi muuttaa rajusti, että yritys pääsisi niihin kunnolla kiinni. Joitakin toiminnan osa-alueita pitäisi karsia järkevästi pois, että yritys saisi resursseja vastataksaan uusien asiakkaiden tarpeisiin.

Yrityksen toiminta on ollut aikaisemmin raskaan kaluston huolto- ja korjaustyötä, rautarakenteiden valmistusta ja teollisuuden alihankintapalveluita. Uusien koneinvestointien jälkeen yritys on ryhtynyt panostamaan teräsosien- ja komponenttien valmistukseen. Kuitenkaan uusien koneiden kapasiteettiä ei ole saatu hyödynnettyä nykyisellä toimintamallilla maksimaalisesti. Tästä johtuen yrityksen toimintaa ja tuotantotiloja tulisi kehittää paremmin palvelevaksi.

Tulimme toimeksiantajan kanssa siihen tulokseen, että yrityksen toiminnan strategiasuunnitelma tulisi päivittää ajan tasalle. Mahdollisuuksien ja uhkien kannalta yrityksen liikeideaa, asiakaskuntaa ja kilpailutilannetta tulisi analysoida ja kehittää toiminnalle suunnitelma, jonka mukaan yrityksen olisi helpompi jatkojalostaa toimintaansa.

4 Toteutus / prosessi

Tässä kappaleessa käymme yhdessä toimeksiantajan ohjaajan kanssa läpi tarvittavat analyysit yrityksestä. Pyrimme löytämään yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä kehittämisen kohteita ja keinoja sekä ratkaisuja niiden kehittämiseen.

Mielestäni ensimmäiseksi tärkeimmät tarkastelun kohteet ovat yrityksen toiminta ja liikeidea. Liikeideaa tarkastelemalla on tarkoitus selvittää miksi yritystä ylipäättänsä pyöritetään, mikä on sen toimintamalli ja palveleeko se yritystä tarkoituksen mukaisesti.

Tämän jälkeen näen tarpeelliseksi kartoittaa yrityksen liiketoiminta-alueita ja kriittisiä menestystekijöitä. Tarkastelemme toimeksiantajan kanssa yrityksen markkina-alueita ja potentiaalisille uusille asiakkaille sekä nykyisille asiakkaille tarjottavia palveluita.

Seuraavaksi tarkastelemme yrityksen nykyistä asiakaskuntaa, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on ja mitä palveluita asiakkaat käyttävät. Tarkastelemme myös yrityksen tarjoamia palveluita, että onko niitä kohdennettu oikeille asiakasryhmille ja onko mahdollisesti uusia markkinointi mahdollisuuksia nykyisissä asiakkuuksissa.

Lopuksi analysoimme yrityksen markkina-alueella olevia kilpailijoita ja teemme yrityksestä SWOT-analyysin. Tarkastelemme kilpailijoiden sijaintia, kilpailukykyä, kokoa ja yhteistyökumppaneita, sekä arvioimme niiden toimintamallia.

Analysoidessamme edellä mainittuja asioita käytämme hyödyksi yrittäjien pitkäaikaista työkokemusta, yrityksen kirjanpitoa ja historiatietoja. Näistä analyyyseistä saamme tarvittavat tiedot strategian kehittämiseen ja tärkeimmät kehittämisen kohteet. Lisäksi teoriaosiossa kuvailtujen työkalujen avulla saadaan keinot niiden saavuttamiseen.

4.1 Liikeidea

Ensimmäiseksi kävimme läpi yrityksen liikeidean ja tarkastelimme, onko siinä aihetta muutoksiin. Pyrimme kuvailemaan asiat nykytilanteen mukaan, koska toiminta on muuttunut sitten edellisen liikeidean määrittämisen jälkeen. Seuraavan kuvion (kuvio 3) avulla analysoimme yrityksen toimintaa, imagoa, kohderyhmää, tuotteita ja palveluita, toimintatapoja ja voimavaroja.

Kuviosta (kuvio 3) käy ilmi minkälaista lisäarvoa yritys tuo asiakkailleen ja mille kohderyhmille ja asiakkaille yritys haluaa tuotteitaan ja palveluitaan tarjota. Kuviossa on kuvailtu, minkälaisen kuvan yritys haluaa itsestään tuoda esille markkinoilla.

Kuviossa (kuvio 3) on kuvailtu yrityksen toimintatapaa. Toimintatapa kertoo, mitkä ovat yrityksen johtavat arvot ja minkälainen toiminta on yritykselle tyypillistä. Se kertoo yrityksen markkinoinnista ja taloudellisista asioista.

Kuviossa on myös kuvailtu yrityksen fyysisiä, taloudellisia ja henkisiä voimavaroja. Voimavarat kuvailevat, minkälaiset resurssit yrityksellä on tarjota kilpailukyvyn kannalta. Voimavaroihin kuuluvat tuotantotilat ja konekanta, talous ja työntekijöiden ammattitaito.

TARVE / HYÖTY ASIAKKAALLE		IMAGO	
Läheisyys asiakkaaseen		Tehdään asiakkaiden toiveiden mukaan	
Laitevalmistus		Nopeat toimitukset	
Osa- ja kokoonpanovalmistus		Joustava palvelu	
Korjaus- ja hitsausosaamista		Sijainti	
ASIAKKAAT / ASIAKASRYHMÄT		TUOTTEET / PALVELUT	
Konepajat ja laitevalmistajat		CNC-palvelut	
Koneurakoitsijat		Hitsauspalvelut	
Rakennusliikkeet ja teollisuus		Rautarakennetyöt	
Maatalousyrittäjät			
Muut			
TAPA TOIMIA			
Johtava arvo: Asiakastoiveen toteutus			
Yritykselle tyypillistä: Joustavuus, reagointi uusiin tilanteisiin			
Markkinointi / Myynti: Nettisivut, "puskaradio", alihankintamessut			
Hinnoittelu: Tuntihinnoittelu, työlle ja konetunneille oma hinta			
Kilpailukyky: Toiminta on joustavaa, pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapaa			
Ostot: Tilauksien pohjalta, ei varastointia			
Taloushallinto: Sisäinen kirjanpito			
VOIMAVARAT			
FYYSISET			
Toimitilat ja varasto: Oma halli 260 m2, oma varasto 60 m2			
Koneet ja laitteet: Nykyaikaiset lähes uudet CNC-koneet, uudet hitsauskoneet, hallinosturi, trukki			
TALOUDELLISET			
Taseen loppusumma: 11/2010 = 398 t€			
Omat toimitilat ja laajennuksia mahdollistava suuri tontti			
HENKISET			
Ammattitaitoinen, pitkän työkokemuksen omaava henkilökunta			

Kuvio 3. Kone ja Metalli Havukainen Oy:n liikeidea

4.2 Liiketoiminta-alueet

Seuraavaksi tarkastelimme yrityksen liitetoiminta-alueita. Liiketoiminta-alueiden avulla määritettiin, millä kilpailun alueilla yritys haluaa toimia nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta oli tarpeen pohtia, voisiko liiketoiminta-alue olla tulevaisuudessa nykyistä laajempi tai keskittyneempi tai ehkä jopa aivan jokin muu kuin nykyinen.

Kartoitimme nykyiset ja mahdolliset uudet asiakkuudet. Arvioimme yrityksen markkina-alueita ja mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa Pohjois-Karjalan alueen ulkopuolelle. Kuviossa (kuvio 4) yrityksen tuotteet ja palvelut kohdistettiin asiakasryhmiin.

Liiketoiminta-alue	Tuotteet	Asiakkaat	Markkina-alue
Teollisuuden alihankinta CNC-palvelut	Osa- ja komponenttivalmistus Laitevalmistus	Yritys A Yritys B Yritys C Yritys D Yritys E Yritys F	1. Pohjois-Karjala 2. Muu Suomi
Rautarakennetyöt	Teräsrakenteet Palo-ovet ja ikkunat Teräportaait Hoitotasot	Yritys G Yritys H Yritys I Yritys J	1. Pohjois-Karjala
Kunnossapito	Asennustoiminta Paikalliset korjaustyöt	Yritys G Yritys I Yritys J Yritys K	1. Pohjois-Karjala
Korjaus- ja huoltotoiminta	Metsäkoneet Maansiirtokoneet Maatalouskoneet Kuljetuskalusto	Koneurakoitsijat Autoilijat Maanviljelijät	1. Keski-Karjala 2. Pohjois-Karjala 3. Muu Suomi

Kuvio 4. Kone ja Metalli Havukainen Oy:n liiketoiminta-alueet

4.3 Kriittiset menestystekijät

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) tarkastelimme yrityksen kriittisiä menestystekijöitä eri liiketoiminta-alueilla. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa yrityksen on ehdottomasti onnistuttava. Kuvioista käy ilmi yrityksen eri liiketoiminta-alueet ja niihin kohdistetut kriittiset menestystekijät.

Kriittiset menestystekijät perustuvat ajatukseen siitä, että on olemassa tiettyjä asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa ajan mittaan ratkaisevasti yrityksen menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Kriittisten menestystekijöiden jaottelu auttaa keskittymään vain niihin seikkoihin, jotka ovat kriittisiä onnistumisen kannalta. Näin vältetään resurssien väärin allokoinnilta ja lisää yrityksen menestymisen todennäköisyyttä.

Liiketoiminta-alue	Asiakaspalvelussa ja kilpailussa	Omien resurssien johtamisessa
Teollisuuden alihankinta CNC-palvelut	Joustavuus Ammattitaito Toimitusvarmuus Kustannustehokkuus Laatu / saatavuus Sijainti	Ammattitaidon ylläpitäminen Ajanmukaiset koneet ja laitteet Soveltuvat toimitilat Resurssit Riittävät kpo-puskurit
Rautarakennetyöt	Edellämainittu + hinnoittelu	Edellä mainitut
Kunnossapito	Erityisesti tuntiveloitus	Resurssit Viranomaisluvut
Korjaus- ja huoltotoiminta	Ammattitaito Sijainti	Ammattitaidon ylläpitäminen Koneet ja laitteet

Kuvio 5. Kone ja Metalli Havukainen Oy:n kriittiset menestystekijät

4.4 Asiakasanalyysi

Yrityksen asiakasanalyysissä sijoitimme yrityksen pääasiakkuudet tuote/asiakas (kuvio 6) matriisiin, mistä näkyy yrityksen asiakkaiden käyttämät palvelut eri liiketoiminta-alueilla suhteessa liikevaihtoon. Tätä kuvioa sovelsimme Boston Consulting Groupin (kuvio 7) matriisiin. Näitä työkaluja apuna käyttäen hahmottelimme yrityksen asiakaskunnan tietynlaiseen arvojärjestykseen.

Liikevaihto	Tuote / Tuoteryhmä 1	Tuote / Tuoteryhmä 2	Tuote / Tuoteryhmä 3
	CNC- palvelut	Huolto- ja korjauspalvelut	Hitsaus- ja kokoonpanopalvelut
Asiakas: Konepajat	X		X
Asiakas: Laitevalmistajat	X		X
Asiakas: Koneurakoitsijat	X	X	X
Asiakas: Rakennus / teollisuus			X
Asiakas: Muut		X	X

Kuvio 6. Kone ja Metalli Havukainen Oy:n tuote/asiakas matriisi

Kuvion (kuvio 6) ideana oli hahmottaa, mistä tuoteryhmästä ja miltä asiakaskunnalta yrityksen liikevaihto syntyy. Kuvion perusteella sijoitimme asiakasryhmät ja yrityksen tarjoamat palvelut sovellettuun Boston Consulting Groupin matriisiin (kuvio 7).

TOIMIALAN KASVUNOPEUS	TÄHDET	KYSYMYSMERKIT
	KONEPAJAT LAITEVALMISTAJAT	OMAT TUOTTEET ULKOMAAN KAUPPA
	LYPSYLEHMÄT	KOIRAT
	KONEURAKOITSIJAT TEOLLISUUDEN ALIHANKINTA MAANSIIRTOLAITTEET	RASKAAN KALUSTON HUOLTO KORJAUSHITSAUKSET PIENOSATUOTANTO
NETTOKASSAVIRTA ++++		

Kuvio 7. Boston Consulting Groupin malli [12 soveltaen].

Kuviossa (kuvio 7) asiakasryhmät on jaoteltu tähtiin, kysymysmerkkeihin, lypsylehmiin ja koiriin. Nämä kertovat kuinka yrityksen tulisi suhtautua jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Tähdet ovat asiakkaita, joilta on odotettavissa suuri kasvu ja markkinaosuus. Ne vaativat suuria investointeja kasvun ylläpitämiseksi, mutta ajan kanssa kasvu pienenee ja ne muuttuvat lypsylehmiksi. Lypsylehmillä on vastaavasti pieni kasvu, mutta suuri markkinaosuus. Nämä vakiintuneet ja menestyksekkäät asiakkuudet eivät enää tarvitse suuria investointeja. Ne tuottavat rahaa muiden yksiköiden tukemiseen. Kysymysmerkit ovat mahdollisia uusia asiakkuuksia. Yrityksen tulee pohtia tarkkaan niiden kohtaloa, mistä tehdään tähtiä ja mitkä lopetetaan. Koirilla on pieni kasvu ja pieni markkinaosuus. Ne voivat kannatta itsensä, mutta ne eivät todennäköisesti tule tuottamaan yritykselle rahaa. Yrityksen on jatkuvasti seurattava liiketoimintayksikköjään ja mietittävä mitä niille tulevaisuudessa tehdään.

4.5 Kilpailija-analyysi

Seuraavaksi analysoimme toiminta-alueella olevia mahdollisia kilpailijoita. Kuvioon (kuvio 8) on koottu vastaavanlaisia samalla markkina-alueella olevia yrityksiä. Analyysissä on pyritty kuvaamaan kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia.

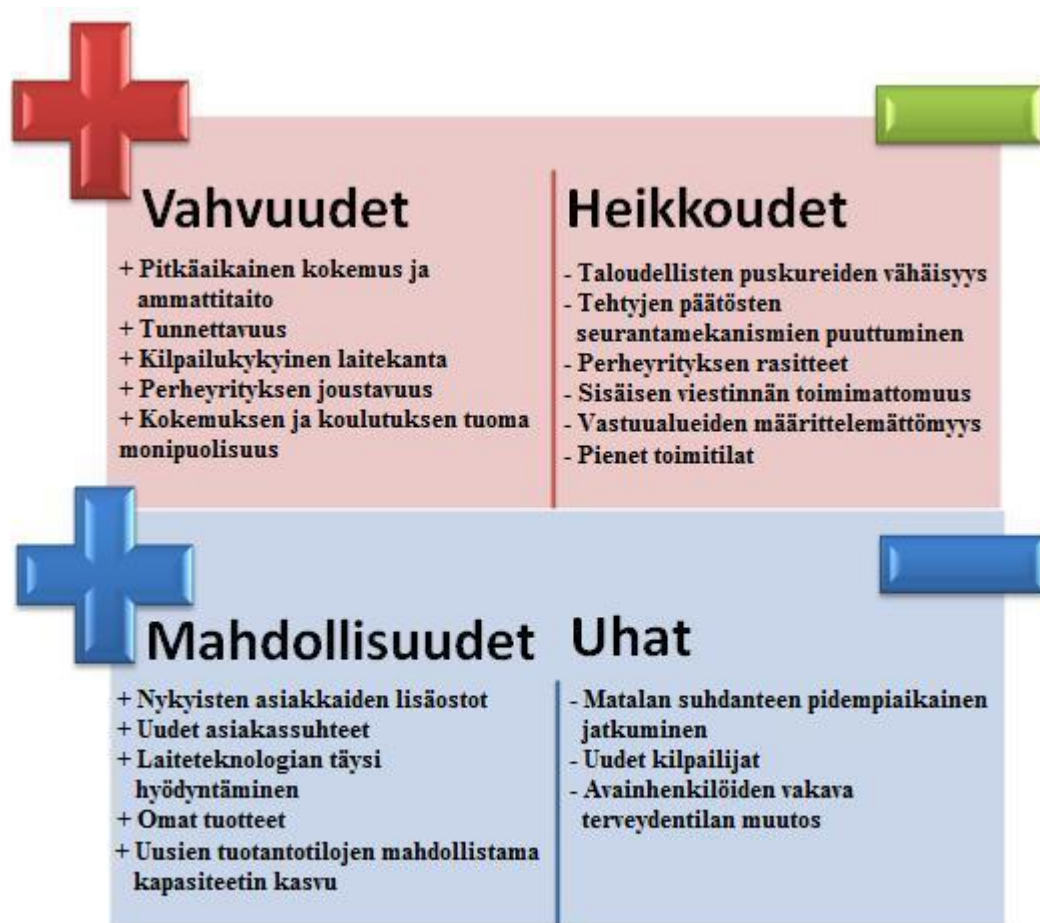
Kuviossa (kuvio 8) on analysoitu kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä heidän strategioita. Tämä analysointi auttaa yritystä asemoimaan yrityksensä markkinoilla ja terävöittämään omaa toimintaansa.

Kilpailija	Vahvuudet / heikkoudet	Kommentit
Yritys L	Tunnettu, vahva toimija	Potentiaalinen yhteistyökumppani
Yritys M	Pelkkää hitsauspalvelua	Korjaa paikallisen yrityksen kalustoa
Yritys N	Etsii uusia liiketoiminta mahdollisuuksia	Ei vastaavaa konekanta
Yritys O	Yritys X:n alihankkija	Vastaava konekanta
Yritys P	Tuotteistettu hyvin	Vain omia tuotteita
Muut metalliteollisuuden alihankkijat ympäri Suomen	Etäisyys Pohjois-Karjalaan	Hinta ratkaisee usein

Kuvio 8. Kone ja Metalli Havukainen Oy:n kilpailija-analyysi

4.6 SWOT-analyysi

Kuvion (kuvio 9) vasempaan puoliskoon on kuvattu yrityksen myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kuvion alapuoliskoon on kuvattu organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.



Kuvio 9. SWOT-analyysi [11 soveltaen]

Kuviosta (kuvio 9) näemme mitä vahvuuksia yrityksen tulisi vahvistaa edelleen. Näemme myös, mitä heikkouksia tulisi poistaa tai kehittää. Lisäksi kuvioon on kirjattu, mitä tunnistettuja mahdollisuuksia pitäisi hyödyntää ja mihin uhkiin yrityksen tulisi tulevaisuudessa varautua.

5 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Yritys suhtautuu lähitulevaisuuteen luottavaisesti. Tavoitteena on kasvattaa volyymia nykyisellä kulurakenteella kannattavuuden parantamiseksi. Tavoitteena on laajentaa asiakas-

kuntaa, mutta toisaalta supistaa tuotevalikoimaa. Tällä pyritään isompien sarjojen tuottamiseen yksittäisten kustannustehottomien kappaleiden valmistamisen sijaan.

Suhdanteen kääntyessä nousuun Kone ja Metalli Havukainen Oy haluaa olla valmiina vastaamaan haasteisiin. Nykyisten omistajien tavoitteena on myös viedä tulevat laajennus- ja sukupolvenvaihdosprosessi hallitusti läpi. Yrityksen tunnettavuutta parannetaan asiakaskunnan keskuudessa.

Myynnin volyymia kasvatetaan aktiivisella myyntityöllä, sekä nykyisiin, että uusiin asiakkaisiin. Markkinoinnin mahdollisuuksia hyödynnetään erillisen suunnitelman mukaan, jota ei sisällytetty tähän opinnäytetyöhön. Toimitilan laajennus mahdollistaa tuotantoprosessien tehokkaamman läpimenon.

Kone- ja laiteinvestointeja tehdään tarpeen mukaan, pyritään kuitenkin hyödyntämään alihankkijoita, jos ne osoittautuvat kustannustehokkaammaksi kuin investointien tekeminen. Sukupolvenvaihdokseen on varattava riittävästi aikaa, keskustelu asiasta on aloitettava asiomaisten kesken tahtotilojen sekä erillisten kysymysten ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä strategiasuunnitelma vuonna 1996 perustetulle osakeyhtiölle. Analyysillä pyrittiin selventämään yritykselle, mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Kone ja Metalli Havukainen Oy tarjoaa asiakkailleen tilaustyönä erilaisia teräsrakenteita, koneita- ja laitteita sekä osa- ja komponenttivalmisteita. Yritys tarjoaa myös raskaan kaluston korjauspalveluita ja teollisuuden kunnossapitopalveluita. Yrityksen pääasiakkaita ovat erilaiset metalliteollisuuden yritykset, koneurakoitsijat ja yksityiset henkilöt. Yrityksen toiminnalle on tyypillistä laadukkaat palvelut, nopeat toimitukset ja joustava toiminta.

Tarvittavat analyysit suoritettiin käyttämällä hyödyksi yrityksen kirjanpitoa, liiketoimintasuunnitelmaa, markkinointisuunnitelmaa ja haastattelemalla yrityksen omistajia. Analyysit on rajattu käsittelemään yrityksen perustietoja, liikeideaa, tavoitteita, markkinoita, asiakkaita, kilpailijoita sekä SWOT-analyysiä. Investointi ja rahoituslaskelmat jätettiin analyysistä pois, koska yrityksen laajennushanke on toistaiseksi jäädytetty.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksen toiminta on ollut kannattavaa, koska liike-toiminta on jatkunut katkeamattomana. Syynä tähän on ilmeisesti pienen perheyriksen kyky muuntautua kysyntää vastaavaksi joustavan toimintansa avulla. Yrityksen kasvunäkymät ovat hyvät, sillä kysyntää on ja paikkakunnalla ei ole vastaavia palveluita samassa muodossa. Jatkossa yrityksen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota tarjoamiin palveluihinsa ja asiakaskuntaansa. Kun tuotevalikoima ja asiakaskunta ovat laajoja, ei lukuisien tuotteiden pieni myynnin volyymi tuo riittävästi tuloja tilaus-toimitusketjussa syntyvien kustannusten kattamiseen [16]. Analyysien pohjalta yritykselle luotiin suuntaa antava strategiasuunnitelma, jota yritys jatkossa täydentää omaan tahtiinsa. Tämän asiakirjan yritys luokitteli salaiseksi, eikä antanut lupaa liittää sitä tämän opinnäytetyön liitteeksi.

Strategiasuunnittelu on keskeisessä osassa yrityksen toiminnassa. Mielestäni onkin hyvä, että tällaista yrityksen eri elinkaaren vaiheissa tarvittavaa työkalua käytetään, sillä se laittaa yrityksen miettimään liiketoimintaansa syvemmin ja tekemään analyyseja ja skenaarioita omasta toiminnastaan omalla toimialallaan. Jokainen yritys uskoo varmasti omiin visioihinsa ja ideoihinsa. Kuitenkin joskus voi käydä niin, ettei kaikki menekään niin kuin on suunniteltu.

Toimeksiantaja koki strategiasuunnitelman laatimisen tarpeelliseksi, ja työn tavoitteeksi tulikin yrittäjiä itseään ja yrityksen sidosryhmiä hyödyttävä työkalu. Tässä opinnäytetyön tavoitteessa onnistuin mielestäni hyvin, vaikkakin tekstin tuottaminen tuntui välillä vaikealta. Strategiasuunnitelman laatiminen on ollut mieluisaa ja haastavaa. Aihe oli mielestäni hyvä, sillä strategiasuunnitelma auttaa myös tulevassa sukupolvenvaihdosprosessissa.

Uskoisin, että tätä opinnäytetyötä voisi hyödyntää ja jatkojalostaa jossakin muussa opinnäytetyössä. Esimerkiksi silloin, kun yritykselle laaditaan päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa tai markkinointisuunnitelmaa.

Lähteet

1. Strategia kuin joki - tai jazz. 5.10.2007. Teknillinen korkeakoulu.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>
2. Johnson G, Scholes K, Whittington R: *Exploring Corporate Strategy*. 7. painos. Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68734-4.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia
3. Haverila, Uusi-rauva, Kouri, Miettinen, Teollisuustalous, 5.painos, Infacs Tampere 2005 s.65-66
4. Richard Whittington. What is Strategy - and does it matter? Thomson, 2001.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia
5. Alfred Sloan. My years with General Motors. 1963
http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia, 09/2011
6. Lindroos & Lohivesi: Onnistu strategiassa. Henrikki Tikkanen: Markkinoinnin johtamisen perusteet. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Missio>, 09/2011
7. Janel M. Radtke. Kuinka muotoilla organisaation missio?
<http://www.nonprofit.fi/suomi/pdf/missio.pdf>, 09/2011
8. Kannisto, Päivi & Salenius, Bo-Magnus & Sigfrids, Camilla: *Johtamisen pakolliset kuviot*. Luku "Johtamisen formaatit". Talentum, Helsinki, 2005. ISBN 952-14-0941-X (nid.) <http://fi.wikipedia.org/wiki/Visio>, 09/2011
9. Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén oy consultancy. Markkinointipäällikkökurssin kurssimateriaali. 2010
10. *Onnistu strategiassa*, Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi, 2004 ISBN 951-0-28547-1, WSOY. <http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>, 09/2011
11. Kimmo Rousku, Rouskun pöydältä internet artikkeli, 2011
http://www.tietoviikko.fi/multimedia/archive/00087/rousku-SWOT_87974a.png
12. Haverila, Uusi-rauva, Kouri, Miettinen, Teollisuustalous, 5.painos. Infacs Tampere 2005 s.60-62
13. Yrityksen kilpailukeinot Bergström & Leppänen: yrityksen asiakasmarkkinointi 2003 Edita.
www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm, 09/2011
14. Suomen asiakastieto oy, sivut päivitetty 28.8.2009, luettu 28.11.2011
www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/kilpailija_analyysi/
15. Suntop Media: The Thinkers 50, Biographies: Michael PORTER the thinkers viitattu 17.12.2006. fi.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter#cite_ref-thinkers50_0-2
16. Jouni Sakki, Tilaus-toimitusketju ja liiketoiminnan kannattavuus.
http://www.jounisakki.fi/pdf/Tilaus_toimitusketju_ja_liiketoiminnan_kannattavuus.pdf, 09/2011